

**FUNDACION UNIVERSITARIA LOS
LIBERTADORES**

Facultad de Ciencias Administrativas
Administración de Empresas

**DISEÑO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
MIPYME FRIZCARN UBICADA EN EL DEPARTAMENTO
DEL QUINDIO**

KATERINE JOHANA CHACÓN RIVERA

Director
LUIS ORLANDO PARDO MORENO

Trabajo de grado presentado para optar al título de
Administrador de Empresas.
Facultad de Ciencias Administrativas
Fundación Universitaria Los Libertadores

Bogotá, Mayo de 2016

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma de Jurado

Firma de Jurado

Bogotá, Mayo de 2016

Tabla de Contenido

Nota de aceptación	2
Tabla de Contenido	3
Indice de tablas	¡Error! Marcador no definido.
Indice de graficos	¡Error! Marcador no definido.
Resumen	6
Abstract	7
Introduccion	8
Justificacion	9
Objetivos	11
Marco legal	12
1. Desarrollo de Matrices Estrategicas Frizcarn	15
1.1 Matriz Dofa	15
1.2 Matriz Mefe	¡Error! Marcador no definido.
1.3 Matriz Mefi	19
1.4 Matriz de Perfil Competitivo MPC	20
1.5 Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)	22
1.6 Matriz de Boston Consulting Group (BCG)	25
1.7 Análisis Boston Consulting Group	26
1.8 Matriz de la Gran Estrategia	28
1.9 Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)	¡Error! Marcador no definido.
1.10 Matriz Alta Gerencia	¡Error! Marcador no definido.
2. Estrategias Frizcarn Direccionamiento	¡Error! Marcador no definido.
2.1 Misión	35
2.2 Visión	35
2.3 Valores Corporativos	35
2.4 Desarrollo de nuevos Productos	36
2.4.1 Investigación de Mercados nuevos Productos	37
3. Situación Externa	47
3.1.Fuerzas claves del entorno	47
3.1.1 Fuerzas económicas	47
3.1.2 Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales	48
3.1.3 Fuerzas de la competencia	48
3.1.4 Productos Sustitutos	49
3.1.5 Proveedores	49
3.1.6 Clientes	49

4 Situación Interna Frizcarn	49
4.1 Area Administrativa:	50
4.2 Area Contabilidad y Control Gestión:	50
4.3 Area de Talento Humano:	51
4.4 Productos y Servicios:	52
4.5 Producción:	52
4.6 Distribución:	53
4.7 Organización Comercial:	53
5 Diseño Evaluación y selección de estrategias	54
5.1 Plan de Direccionamiento para Frizcarn:	55
6. Conclusiones	57
7. Bibliografía	58

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz Dofa	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 2 Matriz de Calificación Matrices estrategicas	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 3 Matriz Mefe	19
Tabla 4 Matriz Mefi	19
Tabla 5 Matriz de Perfil Competitivo MPC	20
Tabla 6 Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)	22
Tabla 7 La matriz de Boston Consulting Group (BCG)	25
Tabla 8 Cuadrantes Gran estrategia	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 9 Matriz MCPE	30
Tabla 10 Matriz Alta Gerencia	33
Tabla 11 Numero de Hombres y Mujeres encuestados	40
Tabla 12 Preferencia de Consumo Embutidos	41
Tabla 13 Frecuencia de compra	42
Tabla 14 Frecuencia de Compra por producto	42
Tabla 15 Rango de edad Encuestados	42
Tabla 16 Benchmarking Nuevos Productos	44
Tabla 17 Proyección de costos y márgenes	46
Tabla 18 Competidores	48
Tabla 19 Lineas de Producto	52

ÍNDICE DE GRAFICOS

Grafico 1 Resultados Matriz MPC	21
Grafico 2 Resultado Matriz Peyea	24
Grafico 3 Posición relativa del Mercado	26
Grafico 4 Socialización Misión y Visión	34
Grafico 5 Canastilla de pasta de Pollo Insumo	36
Grafico 6 y 7 Torta y Barras de Participación encuestados	40
Grafico 8 Barras Nivel de preferencia encuestados	41
Grafico 9 Fotografía Publicidad	43
Grafico 10 Plano Planta de producción Frizcarn	53

RESUMEN

FRIZCARN es una pequeña empresa productora de carnes frías que nació en el año 2014 y que desde su fundación ha logrado captar algunos clientes como restaurantes y locales de comidas rápidas en las ciudades de Armenia y Pereira, ofreciendo su línea de Jamones y Salchichón; desafortunadamente la empresa ha evidenciado una carencia de Planeación estratégica que le permita ser más competitiva en el sector alimentos del Departamento del Quindío.

El propósito que se persigue con el proyecto denominado “Diseño de planeación estratégica para MIPYME FRIZCARN” es asesorar y generar las herramientas necesarias, para hacer de Frizcarn una empresa más competitiva y con mayor proyección y sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

Finalmente, la importancia teórica e investigativa de este proyecto radica en aplicar los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera entre los cuáles resalto las herramientas analíticas de la administración y de planeación estratégica, para el aporte concreto y específico a la problemática planteada en esta empresa de familia

ABSTRACT

FRIZCARN Is A Small Producer of cold meats born in the year 2014 And since its foundation and has captured some customers as the restaurants and Fast Food in the cities of Armenia and Pereira, offering its line of hams and salami; : Unfortunately the company has shown a lack of strategic planning that allows you to be more competitive in the food sector of Quindío.

The purpose pursued by the project "Design of Strategic Planning paragraph MSMEs FRIZCARN" is to structure a plan to create a program of strategic planning for the company to make it more competitive and more projection and sustainability in the medium and long term.

Finally, the theoretical and research significance of this project is to apply the knowledge gained in the course of the race among which shoulder the analytical tools of management and strategic planning for concrete and specific contribution to the issues raised in this family business

Introducción

Para nadie es un Secreto que desde el punto de vista teórico existen diversos planteamientos para el tema de planeación estratégica, mencionando al autor Serna, (1994) plantea que la planeación estratégica es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, por otro lado el autor David Fred quien define que la gerencia estratégica es de vital importancia tanto en pequeñas como grandes compañías, ya que el proceso de gerencia estratégica se aplica de igual forma tanto a empresas grandes como pequeñas. Desde el momento de su concepción, toda organización posee una estrategia, aunque ella tenga origen únicamente en las operaciones cotidianas. Su importancia radica en la necesidad de determinar el concepto de la empresa y su naturaleza, así como también, el por qué están allí, y a quien le sirven, los principios y los valores bajo los cuales deben funcionar y lo que el futuro de su empresa debe ser. Frizcarn es una pequeña empresa productora de carnes frías que nació en el año 2014 y que desde su fundación ha logrado captar algunos clientes como restaurantes y locales de comidas rápidas en las ciudades de Armenia y Pereira, ofreciendo su línea de Jamones y Salchichón; desafortunadamente la empresa ha evidenciado una carencia de Planeación estratégica que le permita ser más competitiva en el sector alimentos del Departamento del Quindío.

El propósito que se persigue con el proyecto denominado “Diseño de planeación estratégica para Mipyme Frizcarn” es estructurar un plan que permita generar un programa de planeación estratégica para la compañía, para hacerla más competitiva y con mayor proyección y sostenibilidad en el mediano y largo plazo. Finalmente la importancia teórica e investigativa de este proyecto radica en aplicar los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera entre los cuáles resalto las herramientas analíticas de la administración y de planeación estratégica, para el aporte concreto y específico a la problemática planteada en esta empresa de familia, con el desarrollo de este trabajo se enriquecerá el desempeño profesional , se promoverá el mejoramiento en la gestión administrativa, la relación con sus clientes externos e internos y sus proveedores, se contribuirá en el mejoramiento de la calidad del servicio que se presta actualmente la compañía para convertirse en una empresa sólida y transformadora en la Región.

Justificación

Para un grupo directivo el desarrollar estrategias para el cumplimiento de un Objetivo es una labor fundamental dentro del proceso de posicionamiento y crecimiento de una organización, para lo cual es esencial contar con un equipo de trabajo que posea un pensamiento estratégico y que de viabilidad a la creación de una estructura mentalmente organizada y que permitan a mediano y largo plazo cumplir oportuna y adecuadamente con las necesidades y expectativas de los clientes y de sus accionistas.

Una de las preguntas que deben servir de base para este proceso es adonde se debe llegar, de allí parte la verdadera planeación estratégica pues si visionamos como queremos llegar a ser en un futuro podemos trazar nuestros objetivos en pro de cómo lograrlo, determinando que personas, procesos y estrategias serán fundamentales para llevar a cabo esta tarea, esto también podríamos llamarlo visión medido en cuál es la situación de nuestro presente y cuáles son nuestras proyecciones hacia nuestro futuro organizacional, con objetivos claros de corto, mediano y largo plazo.

Los objetivos que nos tracemos deben responder a propósitos y aspiraciones de lo que buscamos con nuestro objeto social, deben ser cuantificables y evaluables y dar soluciones a los problemas y necesidades de nuestra organización y para que estas respuestas sean positivas estos objetivos deben ser definidos teniendo como base fundamental la visión y misión organizacional y el diagnostico que tenemos de los aspectos a modificar y mejorar con este proceso de direccionamiento estratégico.

Adicional a la importancia de la creación de los objetivos de forma clara estos deben contar con características adicionales como coherencia, veracidad, integralidad, precisión, factibilidad y la identificación de aquellos que se verán beneficiados por el cumplimiento de los mismos, de allí se ratifica que la

implementación adecuada de objetivos conlleva a la consolidación de un óptimo proceso de planeación estratégica. Con el establecimiento de los objetivos las metas ya tienen una razón de ser pues son la expresión cualitativa y cuantitativa de los resultados alcanzados con nuestros objetivos, por lo anterior dentro del proceso de direccionamiento estratégico las metas nos proporcionan un sentido de dirección adecuado, enfocando y lineando nuestros esfuerzos, guiando todas nuestras decisiones y nuestros planes y nos van permitiendo la evaluación de los progresos alcanzados con la aplicación de nuestras estrategias organizacionales.

Frizcarn dentro de su proceso de planeación tiene considerados varios aspectos que se consolidaron en pro del cumplimiento de sus objetivos estratégicos y los cuales son fundamentales en la satisfacción de las expectativas y necesidades de sus consumidores, donde sus pilares de funcionamiento están basados en la Misión, Visión, Unidades de negocios establecidas y lineamientos estratégicos (políticas, valores) determinados y conocidos por todos los integrantes de la organización. En esta planeación y la elaboración de sus diferentes planes de acción deben tener concordancia con lo que buscan sus clientes y consumidores, debe facilitar la gestión organizacional y la conformación de una óptima estructura organizacional que permita dar cumplimiento lineamientos básicos para el éxito de este proceso de planeación y dirección.

Esta ruta organizacional que deben seguir las organizaciones para alcanzar el logro de sus objetivos debe contar con una evaluación periódica que le permita a sus directivos ajustarla oportunamente tanto a los procesos internos de su empresa como con las exigencias del entorno. Una planeación estructurada mediante principios de eficacia, eficiencia y calidad permitirá a sus estrategias la consolidación de un proceso exitoso con los resultados por ellos esperados.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un modelo de planeación estratégica en la empresa de familia Frizcarn.

Objetivos específicos

- Elaborar un análisis del entorno que permita determinar las amenazas y oportunidades de la compañía frente a su medio económico y social.
- Desarrollar un análisis interno que permita identificar las debilidades y fortalezas que tiene la organización frente a su gestión y su entorno competitivo a través de encuestas y entrevistas a empleados, y miembros del staff gerencial de la organización.
- Diseñar la matriz DOFA de la Compañía que permite diagnosticar y evaluar estructuralmente, las debilidades y fortalezas internas de la organización a través de la información recopilada a nivel interno y externo.
- Elaborar y comunicar la misión, visión y valores corporativos a todos los miembros de la organización para definir la personalidad propia de la compañía a través de la Filosofía y Cultura de la empresa basado en el diagnóstico y análisis del entorno
- Estructurar el plan estratégico de la compañía, que permitan establecer programas y políticas para el mantenimiento y duración del programa de plan estratégico corporativo a través del diseño y análisis de matrices estratégicas, BCG, PEYEA, MEFE, MEFI , para que sean base de una futura certificación en el mediano plazo dado que dentro de los planes corporativos no se encuentra este tema en los próximos 2 años.

Marco legal

Dentro del proceso Normativo la empresa Frizcarn debe estar enmarcada en la Ley 9/79, que menciona el marco legal para la comercialización de derivados de la carne en los siguientes artículos:

Artículo 364°.- El Ministerio de Salud reglamentará las condiciones que deberán cumplir los establecimientos en los cuales se producen, elaboran o transforman derivados de la carne.

Artículo 365°.- Las materias primas, aditivos y demás productos empleados en elaboración de derivados de la carne cumplirán con las condiciones higiénico-sanitarias exigidas en la presente Ley y sus reglamentaciones.

Artículo 366°.- En la elaboración de productos derivados de la carne, se prohíbe el empleo de materias primas de inferior calidad o en proporciones distintas a las aprobadas por las autoridades sanitarias competentes y declaradas en rótulos y etiquetas.

Artículo 367°.- La clasificación y la composición de los diferentes derivados de la carne, se ajustarán a las normas y demás disposiciones sanitarias expedidas por el Ministerio de Salud o la entidad delegada.

Artículo 368°.- La carne y sus productos derivados, procedentes de animales diferentes a los bovinos destinados al consumo, se identificarán y expenderán con una denominación que exprese claramente su origen.

Artículo 369°.- El Ministerio de Salud establecerá la clasificación de los animales de abasto público. Además, reglamentará las condiciones que se deben cumplir en actividades de producción, elaboración, transformación, fraccionamiento, conservación, almacenamiento, transporte, expendio, consumo, exportación o importación de la carne y sus productos derivados procedentes de animales diferentes a los bovinos destinados al consumo humano.

De igual manera en la norma 2162/83 se establecen las normas para la comercialización de la carne, esta norma da el marco para la producción, procesamiento, transporte y expendio de los productos cárnicos procesados, es una de los pilares fundamentales en la industria, los puntos fundamentales de esta norma son:

Las plantas de productos cárnicos procesados deben:

- o Disponer de registro sanitario para cada uno de los productos.
- o Solo se podrán usar los productos de los animales de abasto sacrificados en mataderos autorizados por el ministerio de protección social, los cuales deben llevar registros de la procedencia diaria de la carne.
- o Los productos devueltos no pueden ser reutilizados en procesos:
- o Se debe tener como mínimo sección de producción, de servicios y de administración separadas.

La sección de producción requiere de las siguientes áreas, las cuales deben estar separadas entre sí:

Área de recepción y pesaje de la carne.

Área de deshuese.

Área de elaboración.

Área de procesamiento de jamón.

Cámara frigorífica para productos terminados.

Cámara de congelación para productos cárnicos procesados, crudos frescos.

Cuartos de maduración.

Bodega de ingredientes y aditivos.

Bodega de material de empaque y utensilios.

Área para el lavado de utensilios.

Área para la entrega de productos terminados.

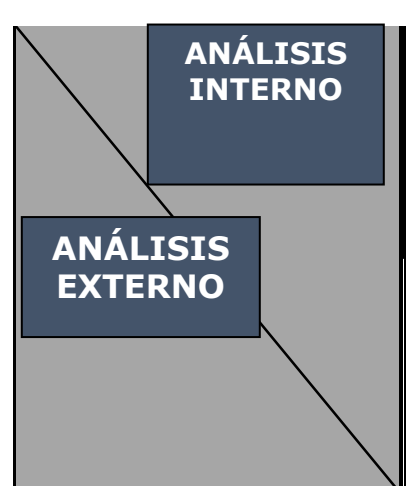
Las áreas de procesamiento de jamón, de cocción, ahumado y maduración, debe estar separadas

De igual manera Frizcarn la cobija la norma 3075/97 que establece las condiciones sanitarias de las fábricas, depósitos y expendios de alimentos, su transporte y distribución.

FRIZCARN actualmente está desarrollando el Manual de calidad que permitirá generar un mejoramiento continuo del proceso. Dentro del Marco Normativo FRIZCARN cumple con la separación de Áreas de Procesamiento y estaciones de limpieza y desinfección, de igual manera todos los empleados de planta cumplen con el curso de manipulación de Alimentos expedido por la secretaria de Salud del Departamento del Quindío.

1- Desarrollo de Matrices Estratégicas Frizcarn

1.1 Matriz Dofa: Uno de los factores claves para el desarrollo estratégico es conocer la situación empresarial frente al Mercado, Frente a la competencia y lógicamente el análisis Dofa que permitirá conocer debilidades, oportunidades, Fortalezas y amenazas,

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1-Personal capacitado	1-Estructura financiera deficiente
	2- Instalaciones, Equipos y Herramientas adecuados para el proceso.	2-Estructura organizacional en proceso, Ausencia de Indicadores de Gestión.
	3-Estructura de costos baja	3-Ausencia de innovación tecnológica y Certificación de Calidad.
	4-Conocimiento proceso productivo por el personal	4- Baja participación en el mercado
	5. Clientes fieles con compra permanente	5. Falta de unidad en el mando por parte de los socios, evidenciando contradicciones frente a los empleados.
	6. Incremento de las ventas de contado al fortalecer presencia de la marca en 2 Supermercados	6. Falta de conocimiento de los productos por parte de los vendedores
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Aprovechamiento del crecimiento del sector Cárnico con la apertura de la fábrica de Pasta de Don Pollo en la Via Tebaida	Generar compras mayoritarias de pasta de Pollo aprovechando la apertura de la nueva planta en el Departamento de manera que mejoremos el Volumen de productos manufacturados en un 10%	Consolidar y Documentar los procesos organizacionales de manera que sean soporte para iniciar un proceso de certificación de Calidad en el mediano Plazo (5 años) y permita mejorar la participación en el mercado,
2. Obtener participación en el mercado de las ciudades intermedias y Municipios importantes con programas de Vendedores Externos (Tebaida, Calarcá y Circasia)	Generar Rutas de Vendedores Externos, con metas de ventas claras , aperturar la Ruta Tebaida, Calarca y Circasia, aprovechando que Frizcarn tiene clientes fieles en dichos Municipios,	Implementar direccionamiento estratégico. para establecer Metas Corporativas y de Expansión en el corto, mediano y largo Plazo.
3. Establecimiento de una alianza comercial con Don Pollo para obtener Materia Prima a bajo costo y con oportunidad de Crédito rotativo	Aumentar la capacidad de producción, mediante el apalancamiento financiero del crédito de la materia prima	Formalizar indicadores de Gestión, que permitan medir volúmenes de producción, rendimientos, y aumento de la Rentabilidad.

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
4. Alianza comercial con Tenderos y Mini supermercados en Municipios para introducir los productos de Frizcarn	Desarrollo del portafolio de productos para ofrecer en el sector tendero de la Región,	Realizar una Investigación de mercado detallada que permita reconocer por parte de la Fuerza de Ventas los productos que más tienen aceptación en el canal TAT.
5. Creación del departamento de desarrollo de Nuevos productos y así expandir el portafolio,	Implementar un programa de capacitación superior con el Sena y/o universidades	Iniciar un proceso de calidad. Implementar el manual de BPM y el plan de saneamiento que permita garantizar el cumplimiento de todos los procedimientos realizados dentro de la planta Frizcarn con el objetivo de garantizar la inocuidad de los productos y la salud de los consumidores.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Apertura de canales de distribución atendiendo al consumidor final por parte de Grandes Superficies,	Generar alianzas estratégicas con Empresa Don Pollo y Tenderos de la Región	Implementar un plan de Mercadeo.
2. Inestabilidad de la tasa de cambio	Generar Alianza de Compra de Materias Primas con Don Pollo (Avícola de la Región), para comprar Materias en Volumen, que permitan minimizar el alza en los costos por tasa de cambio.	Elaborar y estandarizar procedimientos.
3. El fortalecimiento del grupo empresarial Mc pollo y Bucanero en la región competidores en carnes Frías.	Diversificar Portafolio de productos para minimizar el impacto Competidores	Elaborar manuales de Funciones.
4. la escases de asesores comerciales con experiencia en el sector.	Plan de Capacitación con el Sena para mejorar la experiencia Comercial. Puesta en Marcha del programa de Vendedores externos,	Realizar estudios de nuevas innovaciones.

Tabla 1 Matriz Dofa

Fuente: Elaboración propia

Para la Calificación de las Matrices MEFE, MEFI, Se establecieron los siguientes Criterios

Tabla 2 Matriz de Calificaciones Matrices Estratégicas Fuente:

Elaboración propia

Variable/Calificación	Calificación 1	Calificación 2	Calificación 3	Calificación 4	Calificación 5
Debilidades	No impacta la Organización y es fácilmente superable.	Es medianamente crítica y que puede ser superada con Unidad de mando organizacional y seguimiento Oportuno.	Afecta los Ingresos de la Compañía, generalmente como participación del Mercado y Capacitación permanente.	Afecta la permanencia de la empresa en el largo plazo, debe generar alerta inmediata. Requiere Inversión.	Debilidad Mayor que no le generar permanencia en el tiempo, debe atacarse en el corto plazo.
Oportunidad y Fortaleza	Oportunidad y /o Fortaleza que no impacta la situación Financiera y Operativa de Frizcarn	Oportunidad y /o Fortaleza que sirve para Generar un ingreso ocasional y una mejora operativa en el instante pero que no perdura en el tiempo	Oportunidad y /o Fortaleza que establece un mínimo de permanencia de 1 año	Oportunidad y /o Fortaleza Neta del Mercado que permitirá expansión y Consolidación de la Marca,	Oportunidad y /o Fortaleza Única, Rentable, estable y perdurable para la Organización.
Amenazas	Amenaza que no impacta la Organización y es fácilmente superable.	Amenaza que es medianamente crítica y que puede ser superada con Unidad de mando organizacional y seguimiento Oportuno.	Amenaza que afecta los Ingresos de la Compañía, generalmente como participación del Mercado y Capacitación permanente.	Amenaza que afecta la permanencia de la empresa en el largo plazo, debe generar alerta inmediata. Requiere Inversión.	Amenaza Mayor que no le generar permanencia en el tiempo, debe atacarse en el corto plazo.

1.2 Matriz MEFE: Esta matriz denominada Matriz de evaluación de factores externos permite a Frizcarn identificar sus Oportunidades y Amenazas frente al Mercado.

Tabla 3 Matriz Mefe Fuente: Elaboración propia

MATRIZ MEFE			
	PESO	CALIFICACION	TOTAL, PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Apertura de la fábrica de Pasta de Don Pollo en la Vía Tebaida	0,11	2	0,22
2. Obtener participación en el mercado de las ciudades intermedias y Municipios importantes con programas de Vendedores Externos (Tebaida, Calarcá y Circasia)	0,09	3	0,27
3. Establecimiento de una alianza comercial con Don Pollo para obtener Materia Prima a bajo costo y con oportunidad de Credito rotativo	0,13	2	0,26
4. Alianza comercial con Tenderos y Minisupermercados en Municipios para introducir los productos de Frizcarn	0,12	4	0,48
5. Creación del departamento de desarrollo de Nuevos productos y así expandir el portafolio,	0,09	2	0,18
AMENAZAS			
1. Apertura de canales de distribución atendiendo al consumidor final por parte de Grandes Superficies,	0,13	3	0,39
2. Inestabilidad de la tasa de cambio	0,09	2	0,18
3. El fortalecimiento del grupo empresarial Mc pollo y Bucanero en la región	0,01	3	0,03
4. Las restricciones para otorgar créditos bancarios a las Microempresas	0,07	3	0,21
5. Cierre temporal de créditos directos con los proveedores de pasta de Pollo	0,09	1	0,09
6. la escases de asesores comerciales con experiencia en el sector.	0,07	2	0,14
TOTALES	1,00	27	2,45

1.3 Matriz Mefi, Matriz de Evaluación de Factores internos.

Tabla 4 Matriz de Mefi Fuente: Elaboración propia

MATRIZ MEFI			
	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
1-Personal capacitado	0,09	3	0,27
2- Instalaciones, Equipos y Herramientas adecuados para el proceso.	0,1	2	0,2
3-Estructura de costos baja	0,07	4	0,28
4-Conocimiento proceso productivo por el personal	0,08	2	0,16
5. Clientes fieles con compra permanente	0,06	3	0,18
6. Incremento de las ventas de contado al fortalecer presencia de la marca en 2 minimarket	0,04	3	0,12
7. Gran capacidad de almacenamiento acorde a la infraestructura que se tiene.	0,06	1	0,06
DEBILIDADES			
1-Estructura financiera deficiente	0,07	3	0,21
2-Estructura organizacional en proceso	0,09	2	0,18
3-Ausencia de innovación tecnológica	0,07	4	0,28
4- Baja participación en el mercado	0,06	3	0,18
5. Falta de unidad en el mando por parte de los socios, evidenciando contradicciones frente a los empleados.	0,05	1	0,05
6. Falta de conocimiento de los productos por parte de los vendedores	0,06	3	0,18
7. La proyección de la empresa se encuentra dividida según los intereses de los socios	0,02	2	0,04
8. la tercera parte de la cartera esta superior a 180 días equivalente a 30 millones de pesos aproximadamente.	0,08	2	0,16
TOTALES	1,00	38	2,55

1.4 Matriz de Perfil Competitivo MPC

Esta Matriz permite visualizar la posición de Frizcarn frente a los competidores, con apoyo de la alta Gerencia se diseñó la matriz teniendo en cuenta 2 competidores de la región, el Galpón y Milu. La calificación de esta matriz va de 1 a 5 donde 1 es la menor fuerza y 5 la mayor fuerza

Tabla 5 Matriz de MPC Fuente: Elaboración propia

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO			FRIZCARN		EL GALPON			MILU	
	Peso	Calificación	Peso	Peso	Calificación	Peso	Peso	Calificación	Peso
Alta recordación y reconocimiento en los clientes	0,3	3	0,9	0,3	4	1,2	0,3	2	0,6
participación en el mercado	0,15	2	0,3	0,15	3	0,45	0,15	2	0,3
competitividad de los precios	0,15	3	0,45	0,15	3	0,45	0,15	3	0,45
Tecnología e innovación en desarrollo de nuevos productos	0,15	2	0,3	0,15	3	0,45	0,15	2	0,3
calidad de los servicios y productos	0,1	3	0,3	0,1	2	0,2	0,1	2	0,2
posición Financiera	0,1	2	0,2	0,1	2	0,2	0,1	3	0,3
publicidad	0,03	2	0,06	0,03	2	0,06	0,03	3	0,09
Apoyo y atención al cliente	0,02	3	0,06	0,02	2	0,04	0,02	2	0,04
Total	1		2,57	1		3,05	1		2,28

Análisis MPC

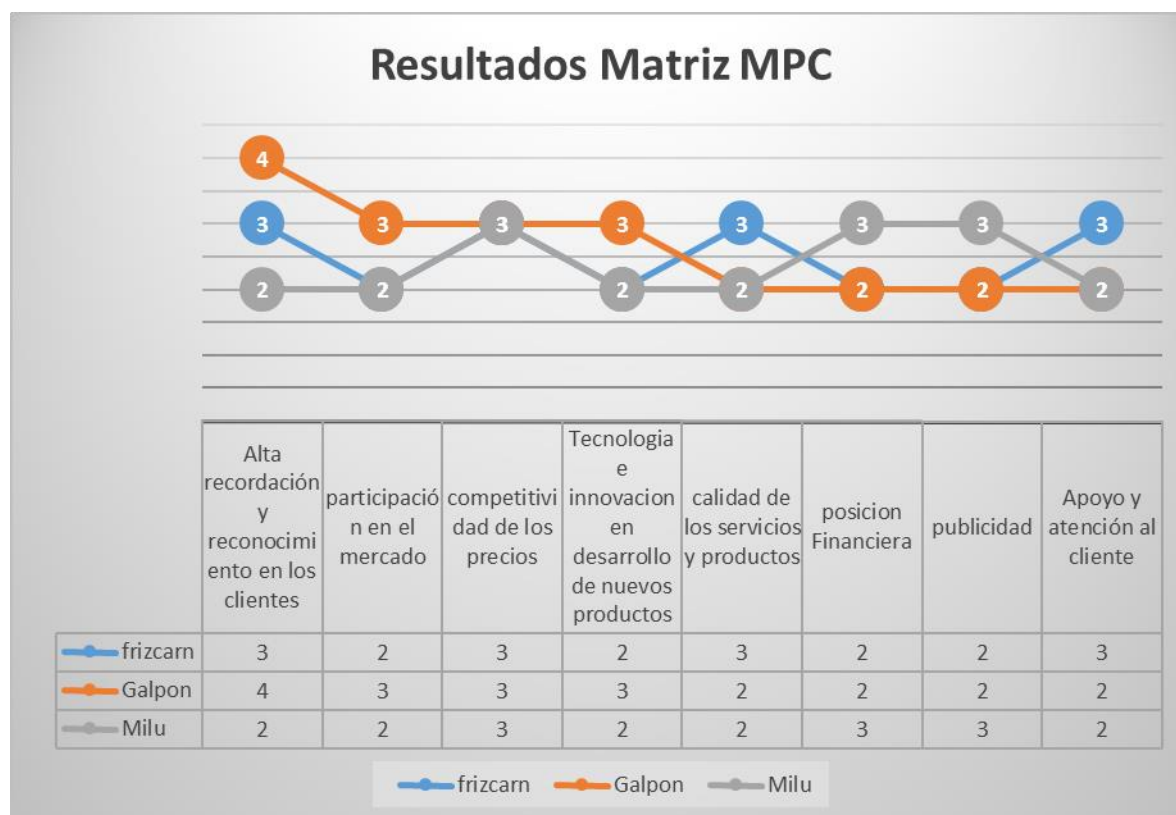


Grafico 1 Fuente: Elaboración propia datos frizcarn

La empresa "Frizcarn", obtuvo una calificación de 2.57 que la ubica actualmente en el segundo lugar seguido de El Galpón cuya calificación fue de 3.05. Por lo anterior la empresa deberá de concentrarse en implantar estrategias para obtener una mayor lealtad del cliente, Diseño de programas de capacitación técnica sobre los materiales que componen el portafolio de productos, para implementar con éxito el programa de agentes viajeros o vendedores externos.

Definir las proyecciones de la empresa en términos de ventas para fortalecer la alianza con empresas del sector o proveedores como Don Pollo ayudando así a estabilizar la empresa. Así mismo debe estructurar programas de educación superior para enfrentar la apertura del departamento de desarrollo de proyectos de Producción alimenticia partiendo de la base de formar empleados altamente capacitados en el mediano y largo plazo (Ver estrategias Matriz DOFA).

1.5 Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)

Tabla 6 Matriz Peyea Fuente: Elaboración propia

MATRIZ PEYEA FRIZCARN.								
	CALIFICACION							PROMEDIO
ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	0	1	2	3	4	5	6	
La demanda PERCAPITA de Carne de pollo en el país (medida como el consumo aparente) fue de 30 Kilos. La estabilidad del sector de carnes Blancas es Solida debido a tendencia en consumo saludable			-2					
La crisis económica mundial ha producido la fluctuación del precio del dólar.				-3				
Altos niveles de Desempleo				-4				
Incertidumbre económica por precios del Petróleo y nuestra economía				-4				
Calificación Promedio del Factor	0	0	-2	3	8	0	0	-3,25
FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)								
El sector de carnes y Pollos fue el de mayor crecimiento, con un 48,5% de aumento entre Agosto de 2006 y Julio de 2015. Según cifras de Fenavi				4				
Alto Crecimiento de la Competencia.El fortalecimiento del grupo empresarial Bucanero y Mc Pollo en sector de carnes frias				3				
Investigación y desarrollo (Creación del departamento de desarrollo)				3				
Calificación Promedio del Factor	0	0	0	6	4	0	0	3,33

VENTAJA COMPETITIVA(VC)								
Incremento del parque automotor ayudando con el cumplimiento en la logística de entrega. (1 vehiculo turbo)				-3				
Ubicación estratégica en la ciudad de Armenia permite cercanía con granjas Avícolas importantes del país,				-3				
Alto reconocimiento en el sector de restaurantes y recordación en la mente de nuestros clientes			-2					
Establecimiento de una alianza comercial con Don Pollo para obtener Materia Prima a bajo costo y con oportunidad de Credito rotativo				-4				
Capacidad de Respuesta al cliente				-3				
Calificación Promedio del Factor	0	0	-2	9	4	0	0	-3,00
FUERZA FINANCIERA (FF)								
Las restricciones para otorgar créditos bancarios a las Mipymes			2					
Apalancamiento financiero superior al 80%			2					
la tercera parte de la cartera esta superior a 180 días equivalente a 30 millones de pesos aproximadamente.			2					
Cierre temporal de créditos directos con los proveedores hasta mediados del 2016			2					
el desempleo se ubico en 8,9%. Por otra parte, las ciudades que tuvieron más alto desempleo durante el último trimestre del 2015 fueron: Quibdó con 15,1 %, Armenia con 13,2% y Cúcuta AM con 12,5%.			2					
Calificación Promedio del Factor	0	0	1	0	0	0	0	2,00

Resultados de la Matriz Peyea:

Aplicando los datos en 2 dimensiones tenemos lo siguiente:

$$X = VC + FI;$$

$$Y = FF + EA;$$

El promedio para la EA es -3.25

El promedio para la VC es -3.00

El promedio para la FI es 3.33

El promedio para la FF es 2.00

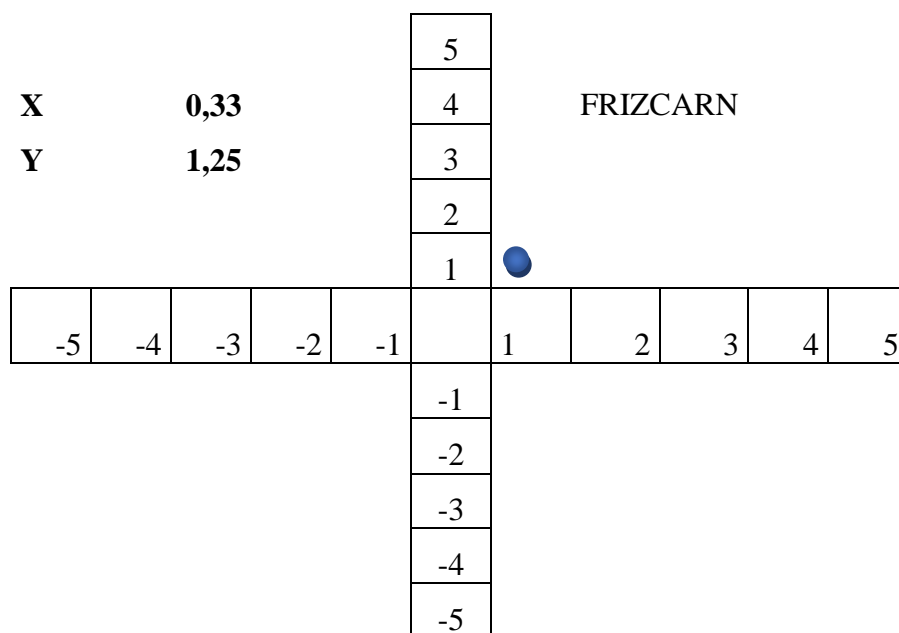


Grafico 2 Resultado Matriz Peyea Fuente: Elaboración propia datos frizcarn

Análisis PEYEA

La compañía Frizcarn, Al ubicarse en ese cuadrante debe seguir estrategias de tipo Competitivo, enmarcadas en el aspecto financiero.

Es por ello que se debe aprovechar la solidez y respaldo de sus clientes para hacerle frente a las restricciones crediticias en la banca, además de Iniciar la búsqueda de vendedores externos con la diversificación de nuevos productos

De igual manera se deben utilizar los ingresos provenientes de las ventas de contado para justificar una liquidez y así establecer créditos directos con los proveedores de pasta de pollo y otros insumos.

1.6 Matriz de Boston Consulting Group (BCG)

Esta Matriz visualiza los productos Estrella, vacas, perros e Interrogantes de frizcarn:

Tabla 7 Matriz BCG Fuente: Elaboración propia

Línea	Ingresos Enero 2016	Utilidad	% Utilidad	% Participación	% Tasa de Crecimiento	
JAMON POLLO 500 GRAMOS	\$ 15.713.511	\$ 4.871.188	31%	23,80%	Estrella	15
JAMON POLLO 1000 GRAMOS	\$ 12.346.330	\$ 2.469.266	20%	18,70%	Estrella	10
SALCHICHON DE POLLO 500 GRAMOS	\$ 11.752.121	\$ 1.997.861	17%	17,80%	Estrella	8
SALCHICHON DE POLLO 1000 GRAMOS	\$ 10.959.844	\$ 1.534.378	14%	16,60%	Vaca	-20
PASTA DE POLLO	\$ 8.384.941	\$ 838.494	10%	12,70%	Vaca	-14
BLOQUE DE JAMON DE POLLO 2000 GRAMOS	\$ 5.413.899	\$ 324.834	6%	8,20%	Perro	-10
BLOQUE DE JAMON DE POLLO 3000 GRAMOS	\$ 1.452.509	\$ 14.525	1%	2,20%	Interrogante	10
TOTAL	\$ 66.023.154	\$ 12.050.546	100%			

Posición Relativa en el Mercado Frizcarn

Fuente: Elaboración Propia

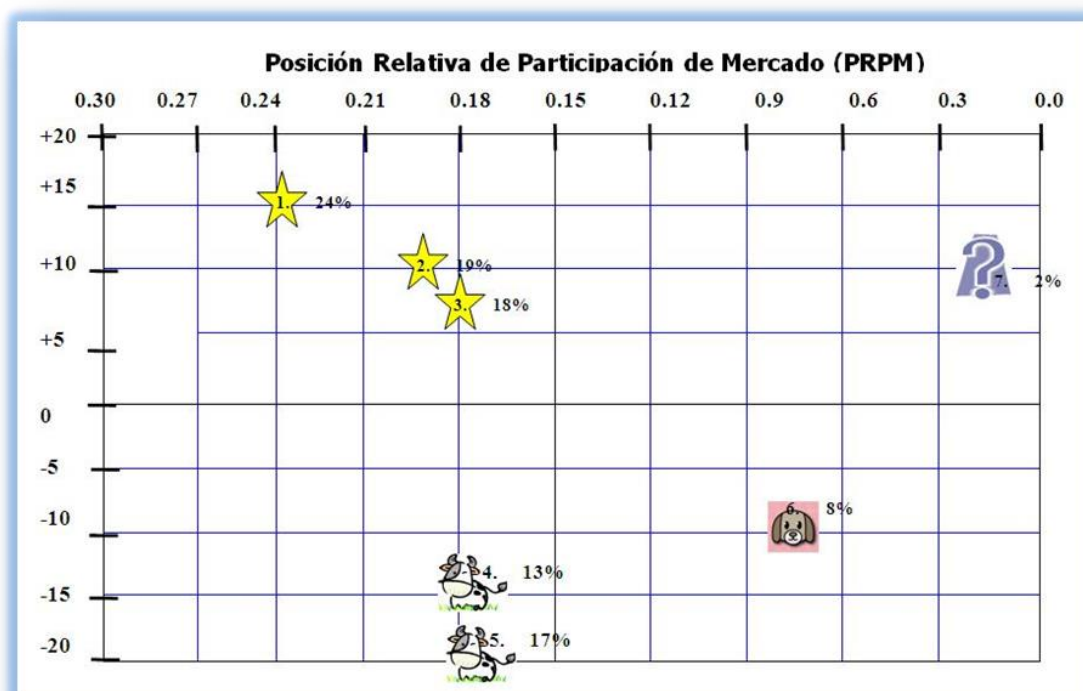


Gráfico 3 Posición Relativa del Mercado Fuente: Elaboración propia datos frizcarn

1.7 Análisis BCG FRIZCARN

- Las divisiones números 1, 2 y 3 son líneas estrella, su participación en el mercado son del 24%, 19% y 18% respectivamente, mostrándose como cifras muy superiores a las restantes Frizcarn; poseen una tasa de crecimiento del +15, +10 y +8 siendo estas las de mayor crecimiento como podemos ver en la gráfica, estos productos son los Jamones de presentación de 500 y 1000 gramos respectivamente, al igual que salchichón de Pollo x 1000 Gramos.

- Las divisiones números 4 y 5 son las líneas vacas de efectivo puesto que poseen una buena participación en el mercado con el 13% y 17% y tasas de crecimiento relativamente bajas como lo son -20 y -14, siendo las menores tasas frente a las demás líneas de Frizcarn, en este cuadrante están ubicados el salchichón de Pollo de 1000 gramos y la pasta de Pollo,
- La división número 7 es la línea interrogante, con una participación en el mercado del 2% y una tasa de crecimiento del +10, esta línea presenta la particularidad de ser un interrogante porque ha sido la línea más reciente que ha sacado al mercado Frizcarn y la cual ha mostrado un crecimiento positivo y ha logrado captar una participación en el mercado en un tiempo relativamente corto.
- La división número 6 se ubica en los perros con una baja participación en el mercado 8% y un muy bajo crecimiento del -10. Esta línea Jamón de Pollo x 2000 gramos debe ser reevaluada por la empresa ya que está generando unos costos pero no está logrando los porcentajes de participación y de crecimiento esperados por la compañía, haciendo que se convierta en un peso muerto para Frizcarn una de las estrategias que podría utilizar para cambiar la posición de esta línea es invertir en aumentar la participación en el mercado ya que es una línea que tiene bastante movimiento pero no se le está dando el manejo adecuado para convertirla, bien sea en una línea estrella o bien en una línea vaca de efectivo, una estrategia es utilizar los 2 vendedores externos para promover este tipo de producto.

1.8 Matriz de la Gran Estrategia

Frizcarn es una empresa legalmente constituida bajo registro de cámara de comercio 0000198056, con fecha de matrícula 20150224 y con actividad económica número 1011 - Procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos, se encuentra domiciliada en Armenia Quindío, Kilometro 2 Vía a la Tebaida, cuenta con 10 empleados y 1 Gerente, su enfoque es la producción y comercialización de Carnes frías de Pollo y en donde la competitividad del mercado crece de manera acelerada, por lo cual la situamos en el **CUADRANTE II**, donde el desarrollo de nuevas opciones de mercado es fundamental, dentro de sus proyectos de expansión se encuentra la apertura de puntos de venta en las ciudades de Calarcá, Circasia y Pereira en donde se busca el aprovechamiento de mercados no explotados y el posicionamiento de su marca.

I	II
Desarrollo del mercado	Desarrollo del mercado
Penetración en el mercado	Penetración en el mercado
Desarrollo del Producto	Desarrollo del Producto
Integración Horizontal	Integración hacia adelante
Desinversión	Integración hacia atrás
Liquidación	Integración horizontal
III	IV
Atrincheramiento	Diversificación Concéntrica
Diversificación Concéntrica	Diversificación Horizontal
Diversificación Horizontal	Diversificación en conglomerado
Diversificación en conglomerado	Empresas de riesgo Compartido
Desinversión	
Liquidación	

Tabla 8 Cuadrantes Gran estrategia Fuente: Elaboración propia

El mejor camino que permitirá a esta empresa mejorar su competitividad es sin duda el establecimiento de nuevos aliados comerciales tal es el caso de la Compañía Don Pollo que es proveedora de pasta de Pollo y pollo fresco en Canal, estas alianzas le permitirán mejorar su liquidez financiera así como la consolidación de una relación comercial con proveedores de mayor escala que le provean materiales de calidad, a mayor volumen y a precios

competitivos y que le permitan establecer parámetros de comparación frente a sus posibles competidores y por ende la correcta colocación de sus productos ante estos nuevos prospectos de negocio.

La eficacia de esta Compañía en relación al desarrollo de nuevos productos y la comercialización de los mismos juega un papel fundamental para la implementación de su estrategia intensiva, para lo cual se considera que una de sus oportunidades de crecimiento que le permitirá crear una verdadera ventaja comercial es la creación de su departamento de desarrollo de nuevos productos, mejorando de manera sustancial su portafolio de productos y enfocado a generar nuevas y verdaderas posibilidades de negocios al tener como factor positivo una diversidad de productos que le permitirán de manera paulatina el crecimiento y evolución de Frizcarn no solo depender del Jamón de Pollo o pasta de Pollo.

Otro factor que es indispensable tener en cuenta para lograr una posición competitiva fuerte, es el diseño de nuevos programas de capacitación sobre la Materia Prima y procesos que conforman el portafolio de productos para lograr de manera exitosa el programa de agentes viajeros o vendedores externos, si pensamos en obtener un resultado óptimo hacia la consolidación de una compañía mucho más sólida y rentable estos procesos de capacitación permiten la aceleración y funcionalidad de los procesos, esta organización con su implementación lograra ventajas competitivas al adoptarlos en cada una de las funciones y roles de sus empleados. Estos procesos brindarán a los funcionarios de Frizcarn habilidades adicionales que repercutirán de manera directa en el desarrollo de su trabajo, permitiendo la mejora continua y la implementación de nuevas formas de trabajo y la generación de valores agregados reflejados en la productividad de esta organización.

1.9 Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)

Tabla 9 Matriz MCPE Fuente: Elaboración propia

Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)							
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FRIZCARN						
	TOTAL PONDERADO	Penetración del Mercado		Desarrollo de Mercados		Diversificación concéntrica	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
1. Aprovechamiento del crecimiento del sector Cárnico con la apertura de la fábrica de Pasta de Don Pollo en la Via Tebaida	0,11	2	0,22	4	0,44	1	0,11
2. Obtener participación en el mercado de las ciudades intermedias y Municipios importantes con programas de Vendedores Externos (Tebaida, Calarcá y Circasia)	0,09	2	0,18	4	0,36	2	0,18
3. Establecimiento de una alianza comercial con Don Pollo para obtener Materia Prima a bajo costo y con oportunidad de Crédito rotativo	0,13	3	0,39	1	0,13	3	0,39
4. Alianza comercial con Tenderos en Municipios para introducir los productos de Frizcarn	0,12	3	0,36	1	0,12	3	0,36
5. Creación del departamento de desarrollo de Nuevos productos y así expandir el portafolio,	0,09	4	0,36	3	0,27	4	0,36

		Penetración del Mercado		Desarrollo de Mercados		Diversificación concentrada	
AMENAZAS	TOTAL, PONDERADO	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
1. Apertura de canales de distribución atendiendo al consumidor final por parte de Grandes Superficies,	0,13	1	0,13	3	0,39	3	0,39
2. Inestabilidad de la tasa de cambio	0,09	3	0,27	2	0,18	1	0,09
3. El fortalecimiento del grupo empresarial Mc pollo y Bucanero en la región	0,01	2	0,02	3	0,03	2	0,02
4. Las restricciones para otorgar créditos bancarios a las Microempresas	0,07	3	0,21	2	0,14	1	0,07
5. Cierre temporal de créditos directos con los proveedores de pasta de Pollo	0,09	4	0,36	1	0,09	2	0,18
6. la escases de asesores comerciales con experiencia en el sector.	0,07	4	0,28	4	0,28	2	0,14
TOTALES	1,00		2,78		2,43		2,29
Calificación del atractivo: 1 - no aceptable; 2 - posiblemente aceptable; 3 - probablemente aceptable; 4 - la más aceptable							

FORTALEZAS	TOTAL, PONDERADO	Penetración del Mercado		Desarrollo de Mercados		Diversificación concéntrica	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
1-Personal capacitado	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27
2- Instalaciones, Equipos y Herramientas adecuados para el proceso.	0,1	2	0,2	2	0,2	1	0,1
3-Estructura de costos baja	0,07	3	0,21	3	0,21	2	0,14
4-Conocimiento proceso productivo por el personal	0,08	4	0,32	2	0,16	1	0,08
5. Clientes fieles con compra permanente	0,06	3	0,18	1	0,06	2	0,12
6. Incremento de las ventas de contado al fortalecer presencia de la marca en 2 minimarket	0,04	2	0,08	4	0,16	2	0,08
7. Gran capacidad de almacenamiento acorde a la infraestructura que se tiene.	0,06	3	0,18	2	0,36	2	0,72
DEBILIDADES	TOTAL PONDERADO	Penetración del Mercado		Desarrollo de Mercados		Diversificación concéntrica	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
1-Estructura financiera deficiente	0,07	1	0,07	3	0,21	3	0,21
2-Estructura organizacional en proceso	0,09	3	0,27	2	0,18	1	0,09
3-Ausencia de innovación tecnológica	0,07	2	0,14	3	0,21	2	0,14
4- Baja participación en el mercado	0,06	3	0,18	2	0,12	1	0,06
5. Falta de unidad en el mando por parte de los socios, evidenciando contradicciones frente a los empleados.	0,05	4	0,2	1	0,05	2	0,1
6. Falta de conocimiento de los productos por parte de los vendedores	0,06	4	0,24	4	0,24	2	0,12
7. La proyección de la empresa se encuentra dividida según los intereses de los socios	0,02	4	0,08	4	0,08	2	0,04
8. la tercera parte de la cartera esta superior a 180 días equivalente a 30 millones de pesos aproximadamente.	0,08	4	0,32	4	0,32	2	0,16
TOTALES	1		2,94		2,83		2,43

1.10 Matriz Alta Gerencia

Matriz presentada a la Alta Gerencia de la Compañía Febrero 2016

Factores críticos para el éxito	Estrategias alternativas Frizcarn 2016		
	Penetración del Mercado	Desarrollo de Mercados	Diversificación concéntrica
	TOTAL	TOTAL	TOTAL
Oportunidades y Amenazas Total	2,78	2,43	2,29
Fortalezas y Debilidades Total	2,94	2,83	2,43
GRAN TOTAL	5,72	5,26	4,72

Tabla 10 Matriz Alta Gerencia Fuente: Elaboración propia

Análisis

Alternativa 1: PENETRACION DEL MERCADO

Alternativa 2: DESARROLLO DE MERCADO

Alternativa 3: DIVERSIFICACION CONCENTRICA

Luego del análisis de cada una de las Matrices anteriormente citadas, evaluadas y analizadas, se concluye que Frizcarn debe aplicar la estrategia de **“Penetración de Mercado”**, junto con todas las estrategias específicas que la respaldan, tales como esfuerzo continuo de fortalecer el proceso de comercialización, apertura de nuevas sucursales, aumento significativo de asesores comerciales y aumento de actividades publicitarias, debido a la obtención del puntaje más alto: de 5.72

2- Estrategias Frizcarn Direccionamiento

Frizcarn es una empresa legalmente constituida bajo registro de cámara de comercio 0000198056, con fecha de matrícula 20150224 y con actividad económica número 1011 - Procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos, se encuentra domiciliada en Armenia Quindío, Kilometro 2 Vía a la Tebaida, cuenta con 10 empleados y 1 Gerente.

Actualmente no tienen constituida la Misión y Visión Corporativa.

Dentro de esta primera fase se diseña la Misión, Visión y valores Corporativos de la



Compañía, con el objetivo de estructurar un acercamiento al análisis estratégico de la Compañía, esta fase se construyó en mesas de trabajo durante 2 meses continuos:

Foto 1 y 2 Gerente de Frizcarn socializando la Misión y Visión

Foto 3 Empleados de Frizcarn en socialización estratégica



Gráfico imagen 4, Socialización Misión y Visión. Fuente, Fotografía tomada en planta de Frizcarn Quindío-Colombia

2.1 Misión,

Fomentar el consumo de Carnes frías de Pollo, en los sectores Hotelero, restaurantes y Comidas Rápidas, suministrando productos de excelente calidad, enmarcados en la prestación de un sólido servicio que busca el desarrollo sostenible y competitivo de nuestros clientes, contribuyendo de manera activa al crecimiento de la economía Regional y del país valorando los beneficios de la responsabilidad social y desarrollo humano de nuestros colaboradores.

2.2 Visión

En el 2020 Frizcarn Alcanzara un sólido crecimiento con ventas superiores a las 10 toneladas al año en producto cárnico, participando con una mayor cobertura del mercado Regional Eje Cafetero comercializando productos para Restaurantes, Asaderos, y Hoteles, manteniendo un sistema integral para la prestación de un excelente servicio, procurando el crecimiento de nuestros clientes al ritmo de nuestro crecimiento.

2.3 Valores Corporativos

- Servicio
- Integridad
- Confianza
- Trabajo en Equipo
- Compromiso y Entrega

Con esta socialización se generó un documento donde los empleados y directivos de la compañía firman un acuerdo donde conocen la Misión, Visión y Valores Corporativo

2.4 Desarrollo de nuevos Productos

Actualmente Frizcarn comercializa un solo producto denominado Jamón de Pollo cuya materia prima es la Pasta de Pollo,

La Pasta de pollo es obtenida a partir de los pescuezos y recorte de presas, provenientes de procesos de separación del pescuezo de la cabeza y desprese del Pollo respectivamente con temperaturas de conservación adecuadas de entre -1°C a 2°C , estas partes provienen de aves sanitariamente aptas



Grafico Foto 5: Canastilla de Pasta de Pollo utilizada en la manufactura de Jamon de Pollo

La pasta de Pollo y productos elaborados con ella Pueden consumirse bajo cualquier forma de cocción, producto para consumo del público en general, excluyendo aquellos individuos con problemas de salud, que tengan medicamento prohibido su consumo. No contiene ingredientes alérgenos. La comercialización de este producto se da en Restaurantes y algunos tenderos en la ciudad de Armenia,

Dada la coyuntura de la empresa Frizcarn se realiza una investigacion de Mercados en donde se establece la preferencia de los consumidores y se perfila el potencial de nuevos productos que la compañía puede desarrollar,

Para ello se estructuro una encuesta

2.4.1 Investigación de Mercados Nuevos Productos Frizcarn

Objetivo:

Generar un estudio a nivel Regional para la implementación de estrategias de mejoramiento que conlleven al progreso y competitividad estableciendo cual es el mercado actual indagando acerca de las necesidades del mercado midiendo la aceptación de los productos cárnicos, la frecuencia de compra y la facilidad de compra (Precio).

Método de Encuesta:

Encuesta personalizada diligenciadas para Residentes en el Departamento del Quindío de edades comprendidas entre los 19 a 74 años, se ejecutó en las ciudades de Armenia, Tebaida y Calarcá en el Departamento del Quindío,

Muestra Poblacional: 463 personas, tomando como referencia el 4,63% del tamaño de un barrio de aproximadamente 10.000 personas

Investigación de Nuevos Productos

FRIZCARN

Sexo: _____

Edad: _____

Estado Civil: _____

Nivel Educativo: P _____ B _____ U _____

Teléfono: _____

Barrio: _____

1 ¿Rellene el círculo que aparece a continuación de acuerdo a las veces que usted compra en nuestros puntos de Venta?

() Diario

()

Quincenal

() 2 Veces por semana

() Mensual

() 3 Veces por semana

2 ¿De los siguientes productos marque con una X los que compra con más frecuencia?

BLANCO

() Hígado y Molleja

() Pata y Cabeza

() Pollo Sin Viscera

() Pechuga

() Muslo

() Contra muslo

() Alas

CAMPESINO

() Hígado y
Molleja

() Pata y Cabeza

() Pollo Sin
Viscera

() Pechuga

() Muslo

() Contramuslo

() Alas

3 ¿Califique el nivel de preferencia de los siguientes productos de mayor a menor donde (1) es la menor preferencia y (5) es la mayor preferencia para usted como Consumidor?

() Alitas Picantes

() Jamón de
Pollo

() Pinchos de Pollo

() Filete

() Hamburguesa de Pollo

Adobado

() Chorizo de pollo

4 ¿ Marque con una X, con qué frecuencia estaría dispuesto a comprar los siguientes Productos mencionados para la canasta familiar?

Productos	Diario	2 Veces x Semana	3 Veces x Semana	Quincenal	Mensual
Alitas picantes					
Pinchos de Pollo					
Hamburguesa de Pollo					
Chorizo de Pollo					
Jamón de Pollo					
Filete Adobado					

5 ¿Marque con una X cuánto estaría dispuesto a pagar por los siguientes productos Relacionados?

RANGO DE PRECIOS					
Productos	\$2000- \$3000	\$3000-\$4000	\$4000- \$5000	\$5000- \$6000	\$6000- \$7000
Salchichón de Pollo					
Pinchos de Pollo					
Hamburguesa de Pollo					
Chorizo de Pollo					
Jamón de Pollo					
Filete Adobado					

6. ¿Al momento de comprar uno de los productos mencionados en la pregunta 5, que es lo primero que toma en cuenta?

- | | |
|---------------------|---------------|
| () La Marca | () El precio |
| () Calidad | () Otro |
| () La presentación | _____ |
| () El sabor | |

7, ¿De los siguientes productos califique de 1-5 donde el más importante es 5 y 1 es el de menor Preferencia?

- | | |
|-------------|--------------|
| () Res | () Mariscos |
| () Pollo | () Pavo |
| () Pescado | () Cerdo |

Resultados: Total encuestados 463 Personas

Detalle encuestados: el 30% de los encuestados pertenecen a la zona norte de la ciudad estratos 4 y5 y el 35% al occidente de la ciudad estratos 3 y 4

ZONA	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	% PARTICIPACION
Norte	92	48	140	30%
Sur	25	33	58	13%
Oriente	17	43	60	13%
Occidente	70	92	162	35%
centro	25	18	43	9%
TOTAL	229	234	463	100%

Tabla 11 Numero de Hombre y Mujeres Encuestados: Elaboración propia

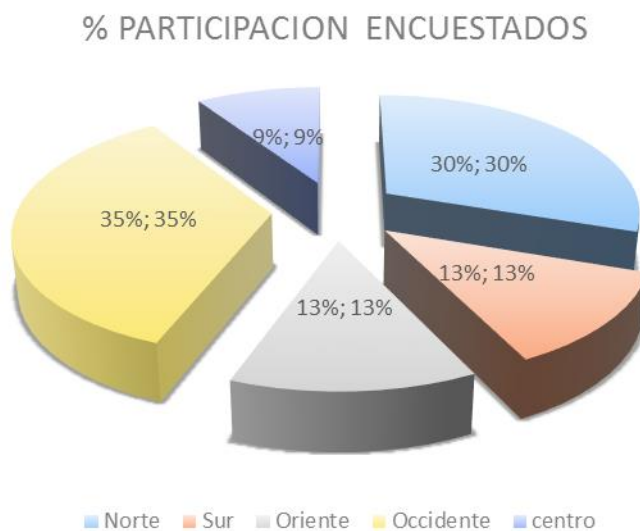


Grafico 6 Torta de Participación encuestados, Fuente: Elaboración propia

Se encuestaron 229 Mujeres y 234 Hombres comprendidos en edades de 18 a 80 años

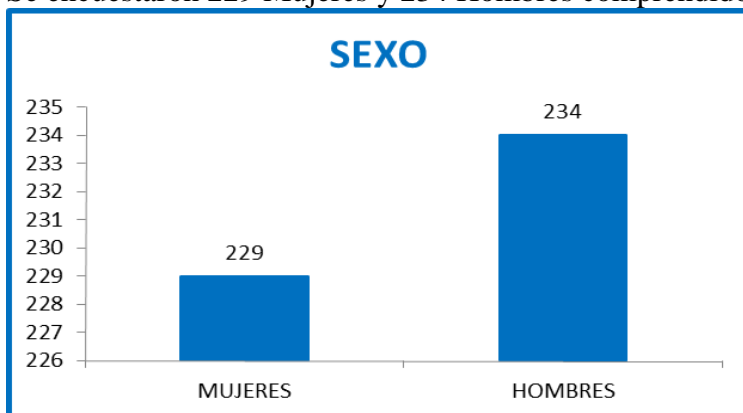


Grafico 7 Grafico de Barras Hombres y Mujeres encuestados, Fuente: Elaboración propia

Dada la aplicación y resultados de la encuesta se genera la propuesta de desarrollo de Nuevos productos enfocados en carne de Pollo como Materia Prima

Entre los resultados mas relevantes de la encuesta se encuentran los siguientes resultados:
La mayor preferencia de los consumidores esta en las alitas Picantes y Pinchos de Pollo donde el 21% Prefiere las alitas Picantes por encima de otros productos

PRODUCTO	Numero de personas	%
ALITAS DE POLLO PICANTES	95	21%
PINCHOS DE POLLO	88	19%
HAMBURGUESA DE POLLO	65	14%
CHORIZO DE POLLO	90	19%
JAMON DE POLLO	70	15%
FILETE ADOBADO	55	12%
TOTAL	463	100%

Tabla 12 Preferencia de Consumo embutidos, Fuente: Elaboración propia

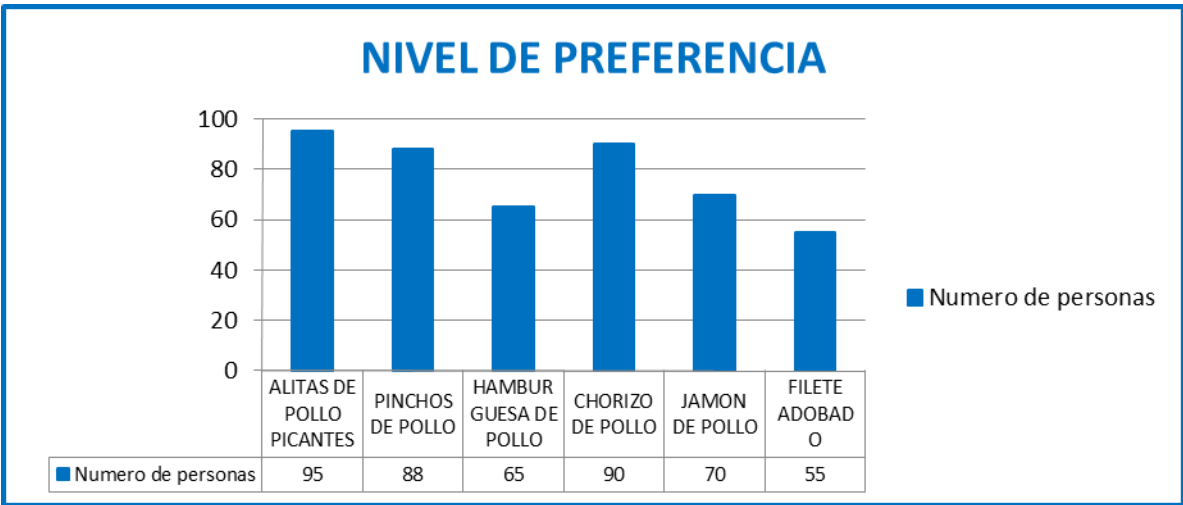


Grafico 8 Grafico de Barras Nivel de Preferencia encuestados, Fuente: Elaboración propia

Frecuencia de Compra: ante la pregunta : ¿Marque con una X, con qué frecuencia estaría dispuesto a comprar los siguientes Productos mencionados para la canasta familiar?, se evidencia que la frecuencia de compra de estos productos en su mayoría 2 veces a la semana y que el producto con mayor frecuencia son las alitas de Pollo

FRECUENCIA DE COMPRA	#
DIARIO	23
2 VECES X SEMANA	190
3 VECES X SEMANA	67
QUINCENAL	153
MENSUAL	30
TOTAL	463

Tabla 13 Frecuencia de Compra, Fuente: Elaboración propia

PRODUCTO	DIARIO	2 VECES X SEMANA	3 VECES X SEMANA	QUINCENAL	MENSUAL	frecuencia
ALITAS DE POLLO PICANTES	8	50	34	27	6	125
PINCHOS DE POLLO	1	24	17	29	4	75
HAMBURGUESA DE POLLO	3	18	11	21	5	58
CHORIZO DE POLLO	5	33	8	28	4	78
JAMON DE POLLO	3	19	8	23	3	56
FILETE ADOBADO	3	24	11	25	8	71
Total	23	168	89	153	30	463

Tabla 14 Frecuencia de Compra por Producto, Fuente: Elaboración propia

EDAD								
SEXO	18-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	TOTAL
MUJERES	38	35	65	62	17	12		229
HOMBRES	25	66	75	50	11	6	1	234
TOTAL	63	101	140	112	28	18	1	463
%	14%	22%	30%	24%	6%	4%	0%	100%

Tabla 15 Rango de edad encuestados, Fuente: Elaboración propia

EL 90% de los encuestados consumen productos derivados del Pollo en rangos de edad encuestados de 18 a 50 años

Acorde con los resultados de la encuesta se establece el desarrollo de nuevos productos así:

Las amas de casa hoy en día porcionan los alimentos de manera que en ocasiones requieren un producto listo y practico, de allí nace el desarrollo de las presas Frizcarn.

Nombre del desarrollo: Presas Frizcarn

Objetivo: Utilizar presas de Pollo para embandejar en porciones listas para cocinar
Son presas listas y adobadas para utilizar de manera práctica higiénica y nutritiva para toda la Familia

Proveedor: Alianza estratégica con Don Pollo para surtir la materia Prima

Productos: Se desarrollarán 3 productos:

1-Alitas Frizcarn: son alitas adobadas en salsa de Hierbas empacadas al vacio en presentación de 500 gramos





2-Alitas BBQ Frizcarn: son alitas adobadas en salsa Bbq empacadas al vacio en presentación de 500 gramos

3- Carne Molida de Pollo Frizcarn: Hamburguesas de Pollo en presentación de 500 Gramos



Grafico-Fotografía 9 *Propuesta de Publicidad elaborada para el desarrollo de Nuevos productos en Frizcarn

De igual manera se presenta el siguiente Benchmarking realizado para establecer un precio competitivo en el desarrollo y puesta en marcha de estos nuevos productos:

MATRIZ BECHMARKING DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS FRIZCARN					
PRODUCTO: Alitas Picantes					
COMPETIDOR	NOMBRE	PRECIO	PESO/UNIDAD.	UNIDADES	IMAGEN
1	Bucanero	\$9100	0,9 kilos	10	
2	Bucanero	\$9100	0,9 kilos	10	
3	Bucanero	\$7140	900 gramos	10	
4	Bucanero	\$7140	900 gramos	10	
PRODUCTO: Alista BBQ					
COMPETIDOR	NOMBRE	PRECIO	PESO/UNIDAD.	UNIDADES	IMAGEN
1	Bucanero	\$9100	0,9 kilos	10	
2	Bucanero	\$9100	0,9 kilos	10	
PRODUCTO: Alista Finas Hierbas					
COMPETIDOR	NOMBRE	PRECIO	PESO/UNIDAD.	UNIDADES	IMAGEN
1	Bucanero	\$9100	0,9 kilos	10	
2	Bucanero	\$9100	0,9 kilos	10	
3	Bucanero	\$7140	900 gramos	10	
4	Bucanero	\$7140	900 gramos	10	
PRODUCTO: Pinchos					
COMPETIDOR	NOMBRE	PRECIO	PESO/UNIDAD.	UNIDADES	IMAGEN
1	Klik	\$15590	700 gramos	14	
2	Klik	\$2850	600 gramos	4	



COMPETIDOR	NOMBRE	PRECIO	PESO/UNIDAD.	UNIDADES	IMAGEN
3	Mi pueblo	\$13500	700 gramos	12	
4	Mi pueblo	\$4500	600 gramos	4	
5	Mi pueblo	\$4500	600 gramos	4	
6	Zenu	\$8816	312 gramos	6	

Tabla 16 Benchmarkin nuevos productos, Fuente: Elaboración propia

Para la propuesta de nuevos productos se presenta a la alta gerencia la proyección de costos y márgenes.

Producto	Alitas Frizcarn	Alitas BBQ Frizcarn	Carne Molida Frizcarn
Costo de Mp	\$ 4.000	\$ 10.500	\$ 5.700
und	kg	Kg	kg
Costo con Iva	\$ 4.640	\$ 12.180	\$ 6.612
und. Medida	kg	Kg	kg
dosificación/kg	0,06	0,03	0,15
\$adobo/kg producto carnico	\$278,40	\$328,86	\$976,37
\$ máquina-mano de obra/kg	\$ 510	\$ 510	\$ 350
\$ materia prima carnica/kg	\$ 900	\$ 900	\$ 1.100
Transporte x Unidad	15	15	15
\$ producción final sin incluir transporte y empaques por kilogramo	\$1.703	\$1.754	\$2.442
Empaque	\$120,00	\$120,00	\$120,00
Costo Total	\$1.838	\$1.889	\$2.577
Precio de venta	\$3.200	\$3.500	\$4.500
Margen	74%	85%	75%

Tabla 17 Proyección de Costos y Margenes, Fuente: Elaboración propia

3. Situación Externa Frizcarn

Frizcarn se desenvuelve en el gremio de derivados de Pollos desde hace 2 años, cuya evaluación ha mostrado gran crecimiento con el nacimiento de su producto Jamón de Pollo marcando una fuerte tendencia en la distribución a restaurantes asaderos y supermercados, existen empresas que tienen mayor poder económico y son reconocidas a nivel nacional por lo que pueden competir en volumen y precio.

Actualmente esta problemática ha desembocado en una guerra de precios, donde se pretende competir con productos y carnes frías importadas frente al producido por las empresas nacionales, afectando de manera directa la rentabilidad de las empresas del sector. Otro factor de vital relevancia para el sector del Pollo radica en la volatilidad de la tasa de cambio, la cual corrida los últimos doce meses ha reducido la rentabilidad del sector de un 15% en promedio a un 8% en promedio, impidiendo así las proyecciones comerciales y el cálculo de los estados financieros proyectados, los cuales servirían como soporte al apalancamiento financiero. Lo anterior debido a que las materias primas avícolas como la soya y la torta de maíz son importadas.

3.1 Fuerzas claves del entorno

3.1.1 Fuerzas económicas

El auge de las empresas del sector por fortalecer su posición en el mercado, han establecido de manera inmediata alianzas comerciales y absorciones empresariales, este es el caso del grupo empresarial Bucanero y Mc Pollo el cual consolida su presencia en el mercado nacional, capturando una mayor porción de mercado, con la adquisición de varios puntos de venta propios donde no solo venden pollo refrigerado sino también algunos productos empacados al vacío apoderándose así de la cadena de suministro desde su producción hasta su distribución.

3.1.2 Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

El crecimiento del mercado y la competencia depredadora ha generado una escasez fundamental en la fuerza laboral principal que sostienen el que hacer de las empresas de familia o Mipymes, se es consciente de la búsqueda incesante por parte de estas empresas de asesores comerciales competentes, con el conocimiento y la experticia para llevar a cabo un proceso comercial exitoso, que garantice una dinámica que permita una rotación adecuada del inventario y una recuperación eficiente de la cartera.

3.1.3 Fuerzas de la competencia:

En el gremio de Pollo y carnes frías en el Quindío nos encontramos con un mercado competitivo, compuesto por las siguientes empresas:

EMPRESA	LOGO
<ul style="list-style-type: none">Don Pollo	
<ul style="list-style-type: none">Mi Pollo-Milu	
<ul style="list-style-type: none">Bucanero	
<ul style="list-style-type: none">Mc Pollo	

Tabla 18 Competidores, Fuente: Elaboración propia

3.1.4 Productos sustitutos:

Los productos que ofrece frizcarn cuentan con sustitutos como carnes rojas, pescados, jamón de cerdo principalmente

3.1.5 Proveedores:

Actualmente la relación existente entre Frizcarn. y sus proveedores está basada en una política de cartera que permite adquirir inventario a crédito entre 30 y 45 días. La relación logística está estipulada en que Frizcarn recoge el material comprado, obteniendo así un descuento sobre la mercancía.

Nuestro principal proveedor a nivel nacional es Don pollo quien provee pasta de Pollo para la manufactura del Jamón de Pollo

3.1.6 Clientes:

Los clientes de Frizcarn son restaurantes sus principales clientes son:

Restaurante Chino Lido

Restaurante Chino Oriente

Restaurante Chino Carrifour

Restaurante Quindio

Minimarket la 19

4- Situación Interna Frizcarn

La empresa Frizcarn es una empresa familiar constituida bajo registro de cámara de comercio 0000198056, con fecha de matrícula 20150224 y con actividad económica número 1011 - Procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos, se encuentra domiciliada en Armenia Quindío, Kilometro 2 Vía a la Tebaida, cuenta con 10 empleados y 1 Gerente

Información de cada área funcional de Frizcarn

Puntos a analizar:

4.1 Área Administrativa

La compañía cuenta en estos momentos con 1 sucursal manufacturera, 10 empleados, divididos y se cuenta con la siguiente organización jerárquica:

- Gerencia Administrativa
- Contador
- 10 empleados de producción

Frizcarn presenta una debilidad frente al alto crecimiento y posicionamiento que ha logrado la empresa en estos 2 años, ya que ha generado dificultades en el manejo administrativo; al interior administrativo no existe un organigrama que logre identificar la estructura jerárquica como tal.

4.2 Contabilidad y Control de Gestión

- En este aspecto, Frizcarn posee una fortaleza debido a que el personal que maneja la contabilidad, son personas profesionales, quienes poseen la habilidad para su gestión. Así mismo tiene la amenaza competitiva de la falta de un certificado en calidad para sus procesos, por lo tanto, el proceso del control de gestión es arduo para la respectiva evaluación.
- Una de las debilidades dentro del proceso contable y financiero de Frizcarn es que se posee un apalancamiento financiero superior al 80%, a fin de una débil política de cartera que impide el ingreso de dinero por la gestión de cobro, afectando de manera importante la liquidez de la organización

4.3 Talento humano:

- Frizcarn al ser una empresa familiar, está atravesando por una selección subjetiva del personal a razón de los intereses y los compromisos de los socios. La selección de los mismos se hace con base en la idea de ayudar a la familia y de poder contar con personas de alta confianza que se le pueda dar el manejo de grandes cantidades de dinero y de material costoso; esto representa una oportunidad y es transmitir el compromiso de la familia a los empleados externos.
- Por otro lado, es importante resaltar que los socios de la compañía son personas que resaltan el valor de trabajar con personas con lo cual desarrollan programas de apoyo al empleado e incentivos al trabajo, que aún no se encuentran estructurados por falta de una planeación estratégica
- A la totalidad del personal de la compañía se le paga cumplida, de forma quincenal.
- Se evidencia gran inconformidad por parte del vendedor externo respecto a la metodología de pago, ya que está diseñada para que su remuneración sea dependiente del resultado de ventas de un equipo de trabajo sobre el cual no se tiene control.
- Las capacitaciones y el proceso de inducción son un factor inexistente dentro de la compañía, lo cual representa una pérdida de dinero y tiempo para que la curva de aprendizaje sea aprehendida
- El mal clima laboral, que se presenta en Frizcarn entendido como la pérdida de negocios y ausencia de cerrar ventas para el vendedor externo de planta y los vendedores de campo, respecto al apoyo logístico en la entrega del material.

4.4 Productos y/o Servicios.

Los productos que ofrece la compañía, son productos llamados “comodity”¹, es decir, todo importador posee el mismo material, casi a los mismos costos, por cual el precio del material es muy similar al precio del mercado, es decir, la competencia no es de precio, sino los servicios complementarios ofrecidos con la venta del producto.

Las líneas de producto de Frizcarn son:


PRODUCTO	IMAGEN
<ul style="list-style-type: none">• Jamon de Pollo	
<ul style="list-style-type: none">• Pasta de Pollo	

Tabla 19 Líneas de Producto Frizcarn, Fuente: Elaboración propia

4.5 Producción

- Tiene línea de producción donde manufactura 10.000 Kilos mensuales de producto pasta de pollo como máximo
- No posee el departamento de Investigación y Desarrollo,

¹ Definición: Una commodity, en inglés el término original, es un bien o servicio para el que existe demanda, pero que es provisto sin gran aportación de valor por el mercado. Se trata de un producto o servicio que es el mismo, no importa quién lo provea. Una de las características de un bien que es una commodity, es que su precio viene determinado en función de su mercado completo. Consulta de Internet, el día 16 de Noviembre de 2015, de la página: <http://es.wikipedia.org/wiki/Commodity>

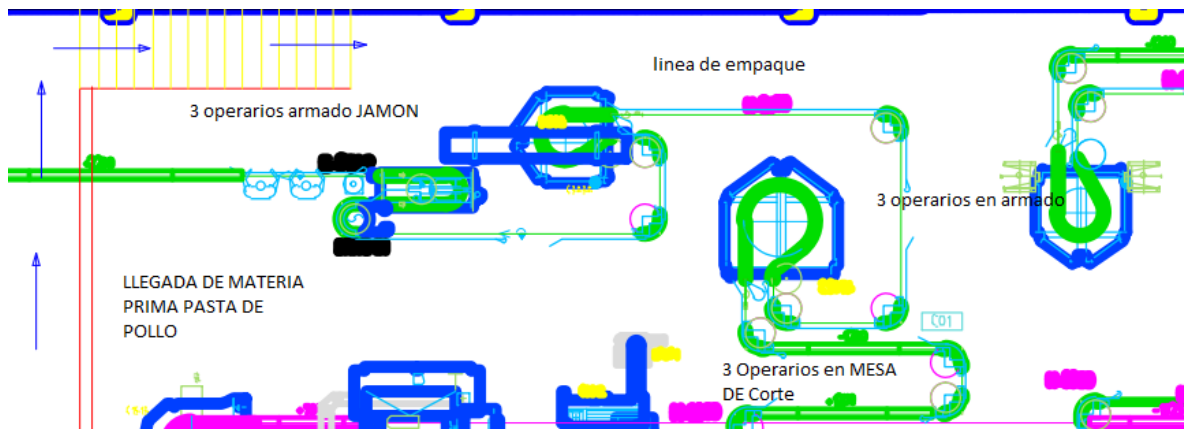


Grafico 10. Plano planta de producción Frizcarn fuente Frizcarn 2016

4.6 Distribución

Frizcarn tiene su propia plataforma de distribución, contando con 1 camión para distribución urbana con capacidad de 3 toneladas, por lo tanto, su capacidad total de despacho es igual a 3 toneladas que generalmente se despacha por debajo de la capacidad.

4.7 Organización Comercial

La dirección Comercial de la empresa se encuentra bajo la dirección de uno de los socios, el cual tiene la responsabilidad de generar las opciones tanto de compra como de venta, contando con un Vendedor externo, con un potencial de venta aproximado a \$60.000.000 de ventas mensuales.

4.8 Objetivos Estratégicos

Objetivo estratégico General frizcarn

Aumentar nuestra participación en el mercado Regional por medio de la comercialización de productos para los restaurantes y supermercados para ser una marca reconocida en el mercado.

Objetivos Específicos estratégicos:

- Buscar un alza en la participación del mercado en un 10% al cabo de 3 años a través de estrategias de mercadeo q permita estar a la vanguardia del mercado actual, brindando nuevas alternativas, variedad, y garantía en los productos que requieren los clientes.
- Aumentar el margen de utilidad en un 10% para el año 2017.
- Abrir cuatro nuevas sucursales a nivel nacional para el primer semestre del año 2017.
- Generar fuentes de apalancamiento iguales o superiores al 30% para el año 2016.
- Adquirir nuevas locaciones físicas que permitan comercializar mayores cantidades de producto para el cuarto trimestre de 2017.

5- Diseño, Evaluación y Selección de estrategias

Es importante para este trabajo de grado determinar y escoger adecuadamente las estrategias empresariales, ya que se busca maximizar los beneficios dentro de los niveles monetarios o de capital para cada uno de los socios; posterior al análisis de la información y el consenso con la compañía, las estrategias son las siguientes:

Dentro de las estrategias competitivas intensivas, se evaluó y se seleccionó la siguiente **“Desarrollo de Mercado”** y **“Penetración de Mercado”** puesto que Frizcarn requiere un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva que tiene, de acuerdo a las nuevas ubicaciones geográficas que decida para expandir los productos y los servicios que ofrece, y para su aplicación existe la posibilidad de aumentar la cantidad de vendedores externos para supermercados , minimarkets y restaurantes en el Eje cafetero e invertir en actividades publicitarias y apertura de nuevas sucursales; así mismo dentro de las estrategias competitivas de diversificación se establece la estrategia de **“Diversificación Concéntrica”** ya que se considera dentro de las posibilidades de acción, el hecho de

adicionar productos nuevos que tienen que ver con la actividad principal de Frizcarn como lo son las alitas Bbq, las alitas adobadas y la carne Molida,

5.1 Plan de Direccionamiento Estratégico para Frizcarn

Dentro de un ámbito competitivo, como lo es el gremio de carnes y embutidos, a continuación, se expone el plan de direccionamiento estratégico para Frizcarn

Objetivo General

Implantar estrategias competitivas organizacionales con el fin de liderar el mercado carnes frías y adobos que permita posicionarse en los primeros niveles de competencia de precio y servicio en el Eje Cafetero

Objetivos Específicos

- Adicionar productos que estén relacionados con la actividad fundamental de la compañía con el fin de capturar más clientes
- Aumentar en 10 la cantidad de vendedores externos con el fin de prestar un servicio más ágil, rápido y eficiente a los clientes de Frizcarn
- Invertir en actividades publicitarias con el fin de promocionar y dar a conocer la empresa, deteniendo la política de publicidad de bajo perfil.
- Apertura de nuevas sucursales a través del territorio nacional

Para tal fin, las estrategias a utilizar serán:

- Penetración de Mercados
- Desarrollo de Mercados
- Diversificación concéntrica

Para alcanzar el objetivo general del presente plan de direccionamiento estratégico se utilizarán los siguientes recursos:

- Humano: Frizcarn cuenta con aproximadamente 10 empleados, la cual no tiene capacidad de trasladarse para la apertura de cada nueva sucursal, por tanto se deben contratar nuevas personas quienes se encargaran del funcionamiento de la misma.
- Financiero: Se destinara el 2% del apalancamiento financiero, teniendo en cuenta que en este momento el endeudamiento con los bancos es de \$153'000.000

Los directamente responsables y gestores de la implementación y ejecución del presente plan estratégico serán los socios de Frizcarn., que son en quienes reposa la dirección de la empresa y la toma de decisiones, por lo demás se asignara un responsable por cada sucursal en apertura. Las estrategias propuestas tendrán lugar a partir del 1 de Julio de 2016, puesto que Frizcarn tiene programación de implementación de planes anualmente y los resultados se obtendrán a finales del 2017.

6. CONCLUSIONES

- Frizcarn una compañía consolidada debe aprovechar permanentemente su solidez, participación y trayectoria en el mercado a fin de lograr la incursión en nuevos mercados y el posicionamiento e internacionalización de su marca.
- El aprovechamiento de las ventas de contado permitirá a esta Compañía el incremento de su liquidez financiera y por ende el fomento de la inversión y expansión organizacional.
- Continuación de los proyectos de apertura de nuevas sucursales en las ciudades de Pereira, Calarca y Tebaida permitirá a Frizcarn lograr la consolidación de su empresa en ciudades intermedias del país en busca del aprovechamiento de mercados no explotados.
- El desarrollo de nuevos productos y la comercialización de los mismos juega un papel fundamental para la implementación de la estrategia intensiva de Frizcarn, para lo cual una de sus oportunidades de crecimiento que le permitirá crear una verdadera ventaja comercial es la creación de su departamento de desarrollo de Nuevos productos, mejorando de manera sustancial su portafolio de productos y enfocado a generar nuevas y verdaderas posibilidades de negocios.
- Una planeación realmente estructurada mediante principios de eficacia, eficiencia y calidad permitirá a Frizcarn su consolidación como una de las empresas más importantes de la región en el sector de carnes frías y adobos.

7. BIBLIOGRAFÍA

- DAVID, Fred. CONCEPTO DE ADMINSTRACIÓN ESTRATÉGICA. Pearson Educación, México
- JONES, Gareth y HILL, Charles. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. McGraw Hill, Tercera Edición
- STONER, James y FREEMAN, Edward. ADMINISTRACIÓN. México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A 1992